

## 第4回 事例にみるプロジェクトファイナンスの着眼点(その2)

村橋保春

N T Tデータ経営研究所

### 有限プロジェクトとしての着眼点

企業の特性の1つにゴーイングコンサーンがある。企業は将来にわたり無期限に継続することを前提としている。コーポレートファイナンスを考えるうえで、この継続企業を前提とする。

プロジェクトファイナンスはその対象となるプロジェクトが無限に継続することを必ずしも前提としない。大航海時代、航海ごとに資金を集め、そうした活動が金融システムの萌芽となったとされている。ファイナンスはもともと有期限のプロジェクトから生まれたものであるといえる。

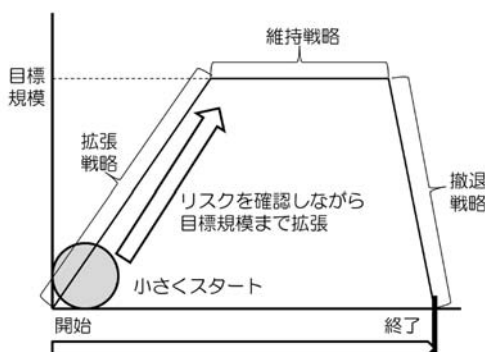
地域振興プロジェクトは地域の課題を見つけ解決するプロジェクトである。地域の課題を解決した後の活動は2つのケースが想定される。地域の課題を解決したプレイヤーが、課題解決後も引き続きさらなる地域振興のために活動を続ける。あるいは課題解決に当たったプレイ

ヤーは退場し、整備された地域事業環境のもとで新たなプレイヤーが参入していつそこの地域振興に努める。「地域振興における課題解決プロジェクト」と「問題解決後の地域におけるビジネス活動」とは事業環境も事業目的も異なるものである。本稿で取り扱う地域振興プロジェクトは「地域振興における問題解決プロジェクト」とし、よって問題解決をゴールとする有限プロジェクトとして捉えることができる。

地域振興プロジェクトは期間の有限性に加え、規模の有限性という特徴がある。地域振興は特定の地域におけるプロジェクトであることから、最大規模は当該地域全体である。地域の特定要素や特定エリアにおける課題の解決を図るため、具体的な事業規模はより限定されたものになる。地域振興プロジェクトの事業規模が一般に小規模であるのはこうした理由による。

地域貢献プロジェクトが期間および規模の観点から有限プロジェクトであることは、ファイナンスを考えるうえで有利とな

る。とくにリスクを把握し回避するための検討を行いやすい。目的達成のために必要な目標規模を設定し、プロジェクト期間内の推移を図式化すると次のとおりとなる。目標規模達成までとは端緒となるスタート事業を起点として拡張戦略を取る。目標規模に達した後は地域の課題が解決されるまで、つまり地域事業基盤が整備されるまで目標規模を維持する維持戦略を取る。事業基盤整備がなされた後は、速やかなプレイヤーの交代を目的として撤退戦略を実施する。リ



スクは拡張戦略推進段階において、事業着手前に確認した事業シミュレーションと照らし合わせながら差異の有無を確認し調整、修正することにより対応できる。維持戦略および撤退戦略においては撤退完了までのプロセスを事業計画として整理し、課題を抽出し随時解決することでリスクの発生を抑制することができる。

## ● コンセプトとターゲットの明確化

事業期間と事業規模が有限であるのは、プロジェクト目的が明確であり、プロジェクト対象分野が明確であることによる。プロジェクトの目的とはコンセプトであり、対象分野とはターゲットである。

地域貢献プロジェクトであるため、社会貢献が前面に出張り公共性が高い。関係者の間で「地域のためになることであるからやるべきである」とする「べき論」が蔓延する場合がある。こうした精神論ではプロジェクトは成り立たず、ファイナンス

の対象とならない。

地域振興という有限プロジェクトを検討し実践するために、地域課題をコンセプトとターゲットの観点から明確にし、おこななければならぬ。

## ● 有限プロジェクトとしての事例研究

地域振興プロジェクトを有限プロジェクトの観点から事例の検討を進めたい。

まちなか託児所について考える。

夫がサラリーマンとして外で働き妻は専業主婦として家事を守る。多世代家族で育児は祖父母世代の支援を受ける。地域全体で子どもたちを見守り、子どもたちは地域の人たちと交わり、社会のあり方を学び成長する。残念ながらそうした家庭環境、地域コミュニティは崩壊した。家庭内で育児を完結できず、働く夫婦にとって時間的便宜を図ってくれる幼稚園、保育園は数少ない。育児という地域課題を解決するため、まちなか託児所が活用される。

まちなか託児所の事業主体は保育士OG・OBが担うケースが多い。昔取った杵柄を時間的余裕があるなかで地域貢献に活かしたい。事業目的は一時保育による子育てと親世代の仕事や余暇などの活動の両立の支援となる。長期にわたり継続して事業を実施することを指さず、

地域における幼稚園や保育所などの育児・教育施設が整備されると、自らの役割は終了と考える事業を撤退する予定である。まちなか託児所は事業目的も事業分野も明確である。規模も地域における一時保育需要と事業主体のサービス提供対応能力で規定される。有限プロジェクトとしてファイナンスを考える要素は整っているといえる。

全国で見られる大型空き店舗の店舗再生事業も有限プロジェクトとして検討することが有効である。

地方都市の駅前百貨店撤退後、第3セクターが店舗を再開業し運営している事例をあげる。本事例の目的は中心市街地の商業核施設の継続と雇用の確

保であった。このため事業期間はできるだけ長く実施することとなり有期限ではない。

この事例の注目点は「1店舗限定方針」である。企業は事業規模の拡大を目指す。商業であれば売上の増大、多店舗化が長期事業目標となる。これに対し同事例の事業目的は「地域商業の火を消さない」ことにあり、中心市街地来街者の拡充と回遊拠点としての施設運営にある。商業の核施設ではあっても、地域商業と競合することを避ける。来街者の拡充と雇用の確保ができる事業規模を目標規模として、同社の営業店舗は1店舗に限定すると唱えたのである。コンセプトもターゲットも明確であり、目標規模も設定されている。維持戦略を中心においてプロジェクトを取りまとめることで、プロジェクトファイナンスを組み上げることが可能な事例である。「有限」であることで検討課題は具体化し限定される。ぜひ開拓者として、目利きとしてプロジェクトファイナンスにチャレンジしていただきたい。